

ハラスメント防止研修テキストを大幅にリニューアルいたしました!

👉持ち運びが便利なA5サイズに変更

👉内容を全面改訂、最新情報を追加

相談  
担当者  
向け

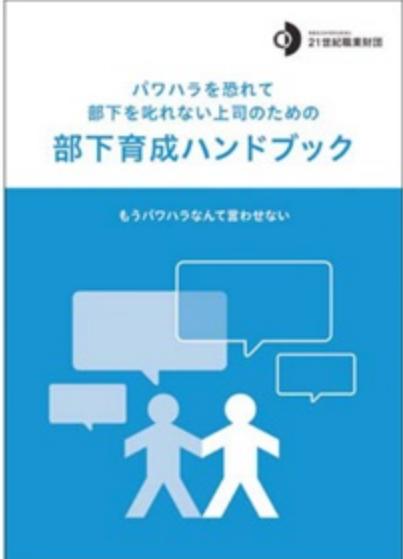
## 『職場のハラスメント 相談の手引き

～相談対応の基礎から応用まで』



管理職  
向け

## 『パワハラを恐れて部下を叱れない上司のための 部下育成ハンドブック』



DVD・テキストのご注文は

<http://jiwebook.shop-pro.jp>

※注文方法と在庫の確認に関しては、下記までお問い合わせください。  
TEL. 03-3603-8160 E-mail:info@excell.jp (業務委託先: エクセル出版サービス)



公益財団法人



多彩な力が生きる社会に

21世紀職業財団

<http://www.jiwe.or.jp>

DIVERSITY 21 ダイバーシティ 21  
2017 WINTER vol. 031

企業スケッチ

石油資源開発株式会社

座談会

女性がもっと活躍できる営業スタイルとは

DIVER  
SITY  
21 ★

vol. 031

2017 WINTER



## Contents

- 3 隨想  
**エイジョ**  
21世紀職業財団 会長 岩田喜美枝
- 4 座談会  
**女性がもっと活躍できる営業スタイルとは**
- 9 企業スケッチ  
**石油資源開発株式会社**  
男性比率の高い業種で、女性のキャリア形成への意識啓発と全社員のワークスタイル変革を徹底
- 13 情報コーナー  
**「平成29年版 過労死等防止対策白書」の概要について**  
厚生労働省 労働基準局
- 18 連載  
**裁判例とその解説**  
会社の代表取締役から従業員へのパワーハラスメント  
ロア・ユナイテッド法律事務所 弁護士 高木 健至
- 22 財団発! NEWS & TOPICS  
無料セミナー『一般職・事務職の女性の力を引き出そう!』を開催しました。  
「明日のビジネスを担う女性たちの交流会」開催miniレポート

## 隨想

Random Thoughts

### エイジョ



21世紀職業財団  
会長 岩田喜美枝

営業職に従事する女性を、「エイジョ」と呼ぶようになっている。かつて営業職は男性の仕事と思われていた時代があった。当時は、男性は営業職、女性はそれを支える営業補助事務と、男女で職域が分かれていた。家庭における男女の役割分担のように企業でもこのような役割分担があったのである。その後、女性の職域は、営業事務から個人営業へ、さらには法人営業へと拡大してきた。エイジョという新しい呼称が生まれたのは営業職女性の活躍が進んでいることの表れだと思う。私はこの呼称に営業職女性に対する愛情と期待を感じる。

エイジョの活躍のための当面の最大の課題は、子育て期の問題である。営業職であった女性が出産し育児休業を取得後に復帰する際には、営業職は無理と決めて間接部門に異動させることができ最近まで多くの企業で普通にあった。これではエイジョは育たない。

時間制約がある人がどのようにすれば営業職として活躍し続けることができるか。そのためには人間関係重視の営業(しばしば夜の会食や週末のゴルフも伴う)から課題解決提案型の営業へと、営業スタイルを抜本的に変えることができるかがキーである。また、子どもの病気などで突然に仕事を休むこともあり、このことで取引先に迷惑をかけることがないよう、複数担当制の導入なども必要であろう。

これに関連したユニークな取組みがある。キリンピール(株)は、実際には子どもがいない女性営業職が、時間制約や子どもの発熱による呼び出しなどママになり切った働き方を実験する「なりキリンママ」というプロジェクトを行い、生産性向上を実証した。この経験を全営業社員に拡大するという。

また、取引先の理解も不可欠である。今はもうないと思うが、かつては女性が自社の担当になったことを自社の軽視だと憤り男性営業職にこだわる取引先もあった。その時には女性営業職を取引先に認めてもらえるまで男性上司が同行したものだ。育児休業から復帰したエイジョについても上司が取引先に同行して、時間制約があることを理解してもらわなければならない。

営業職は本来は女性に向いている職種ではないか。なぜならば、営業職として求められる能力は、顧客との信頼関係をつくり顧客が抱える課題を自社の商品等を使って共に解決する力であるが、女性はコミュニケーション能力に優れ、勉強熱心で商品知識も深く、営業職に必要とされる資質に優れている人が多い。加えて成果を数字で評価することができ、性別に関係なく実力を公平に評価されるという点も女性にとっては良い。エイジョはもっと活躍できる!

# 女性がもっと活躍できる営業スタイルとは



▲左から渡司紗裕美さん、片岡綾子さん、深堀紫さん、片岡亜沙子さん

## 参加者

### 渡司 紗裕美さん

沖電気工業(株)  
統合営業本部パートナー 営業本部営業第二部営業第二チーム

#### 主な担当業務

メカトロ製品(ATM、自動券売機、出納機等)のOEM販売、精算機の新規提案 等

#### プロフィール

2008年入社。通信部門の営業本部に配属。2012年パートナー営業本部に異動。2015年5月より産休育休取得(10か月)。2016年4月復職。現在、9時~16時の時短勤務を利用。ときどきテレワークも活用している。

### 深堀 紫さん

キリンビール(株)  
首都圏統括本部 東京支社東京南支店

#### 主な担当業務

「お客様のことを一番に考える営業活動=キリンファンづくり」をモットーに、エリア法人、法人企業を担当

#### プロフィール

2006年入社し、取手工場総務担当。同年11月キリンコミュニケーションステージ㈱へ出向(量販営業)。2007年11月キリンビール㈱東京支社営業2部(エリア営業)。2011年8月より産休育休取得(10か月)後、キリンビールマーケティング㈱東京支社にてエリア量販や法人営業を担当。2014年5月より2回目の産休育休取得(2年3ヶ月)。2017年1月より現職。最初の育休復帰後は15時まで、2回目は16時までの時短勤務を利用。今年1月からフルタイム勤務。

### 片岡 亜沙子さん

(株)JTBコーポレートセールス  
新宿第一事業部 営業職

#### 主な担当業務

法人のお客様への国内旅行・海外旅行・MICE・販促プロモーション等の企画提案・販売・運営・添乗・現場斡旋 等

#### プロフィール

2006年旅行会社に入社し、営業職として勤務。2011年4月より産休育休取得(1年)2012年4月に復帰。2014年5月JTBコーポレートセールスに転職(正社員:営業職)。2016年10月より2回目の産休育休取得(半年)。2017年4月同職に復帰し、現在に至る。

### 片岡 綾子さん

(株)LIXIL  
営業開発本部 特需第一事業部 東日本営業部 第二支店

#### 主な担当業務

住宅用水回り商品の提案営業、メイン商材はキッチン

#### プロフィール

2001年前身のトステム(株)入社。建材特需統轄部 リフォーム営業所へ配属(営業職)。関西エリア営業グループ、東関東営業所などを経て、2012年業務グループへ異動(業務職)。2012年より産休育休取得(1年半)。2014年4月に復職し、業務グループへ配属。2015年より2回目の産休育休取得(1年半)。2016年4月より営業職へ復職し、現在に至る。

## お客様から感謝の言葉を直接いただけるのは営業の醍醐味

みなさんは営業という職に就いておられますか、どんなところに魅力を感じていますか。

**片岡亜沙子さん:**昔から人が好きで、外に出て働きたいと思っていたので、営業を希望しました。営業って恋愛みたいなところがあって、どうすればこのお客様に振り向いてもらえるかなとか、駆け引きみたいなやりとりが楽しいところですね。扱っているのは旅行という形のない商品なので、お客様と打ち合わせをしながらゼロからつくり上げていくところも魅力です。

**深堀さん:**営業の魅力は、やはり“人”対“人”的な付き合いだと思います。モノを売るのが営業というイメージに思われるがちですが、私は“自分”を売るのも営業だと思っています。「深堀さんだったら任せよう」と言われたり、「ありがとう」と感謝の言葉をお客様から直接いただけるのも営業の醍醐味ですね。



**片岡綾子さん:**私も「片岡さんだから」と言っていただいくと、すごくうれしいです。一時期、内勤をしていたこともあります、やはり外に出るほうが好きですね。今まで入れなかった領域の仕事を取ることができたときの達成感や、結果が数字に表れて“やった感”が目に見えやすいところも魅力です。

**渡司さん:**私も人とのコミュニケーションが好きです。外出先で自社商品を見かけると結構うれしくモチベーションアップになります。

いろいろなご苦労も経験してきたと思いますが、どのように乗り越えてこられましたか。

**渡司さん:**通信部門で営業を担当していた当初は、一緒に仕事をするSEは男性ばかりで、女性の営業は私一人。残業も多かったですし、結構つらかったですね。新人だったため知識不足を指摘されたりして、自信も失くしていました。

営業にやりがいを感じられなくなって、その年の面談で、営業以外の仕事を希望しました。結局、異動先も営業だったので、違う商品を扱う部署だったので、転職したような気持ちになり、営業へのモチベーションも取り戻すことができました。

**片岡亜沙子さん:**お客様のご希望通りに座席が確保できず、提案という土台にすら乗れないという悔しい思いをしたことがあります。でも、営業を辞めたいという気持ちになったことはないですね。そういうときはボツになった資料を全部シェッダーにかけて、気持ちを切り替えるようにしています。

**片岡綾子さん:**当社は、ここ10年ぐらいでやっと女性が増えましたが、入社した頃は女性営業がすごく少なかったです。私はリフォームを担当していたのですが、現場のベテラン男性たちからは頼りなく思われていたかもしれません。ですが、現場にはできるだけ顔を出すようにして、ヘルメットをかぶって作業着で足場を上ったりもしましたね。それが逆に目立って、覚えて

もらえたのか、現場の人と仲良くなつて自然と仕事もやりやすくなりました。今も続けられるのは、まわりの人たちが理解してくれてサポートしてくれているからだと思います。

**深堀さん:**量販店の店頭営業にも、女性はほとんどいませんでした。それこそケースの積み上げ、商品の陳列といった力仕事も結構ありましたが、まわりの助けも借りながら乗り切りました。お客様も当然、男性の営業が来るものだと思って驚かれることもありましたが、自分の思いを提案すれば、お客様にはきちんと伝わるので、営業する上では女性、男性というのは関係ないかなと思っています。

## 円滑に仕事を進めるためにも、自分の状況をオープンにしておく

一出産前と比べて働きにくい感じることはありますか。また、そんな中でも工夫されていることがあれば教えてください。

**渡司さん:**短時間勤務なので、会議を途中で抜けることが度々あって、すごく中途半端になってしまいますがあります。現在は担当課長とペアを組んでいるので、月に1回は意見交換の場を設けています。また、メールや共有フォルダを活用して、仕事を一人で抱え込まないようにはしています。特に子どもの体調に関しては、日頃から状況を伝えるように心がけています。何の制約もなければ一から十まで自分で動くことができるのですが、今はお客様に迷惑をかけないことが一番だと思っているので、お客様にも自分が4時までの勤務ということを正直にお伝えしています。どうしても自分が対応できないときは担当課長にフォローをお願いすることもあります。



**片岡綾子さん:**お客様には、「自分は時短を使っていて、子どもがいて、帰らなければいけない」ということをきちんと伝えないと、仕事はやりづらくなりますよね。

**深堀さん:**私は意識的に上司とランチに一緒に行く機会をつくっています。ランチタイムの会話の中で、子どもが風邪を引きそだとか、仕事の進行具合など、自分の状況を伝えておくと、いざという時のやりとりがしやすくなります。あと、“社内営業”はすごく大事だと思います。同僚や他部署の方にも電話対応してもらったり、すごく助けてもらっているので、出張先のお土産

を買ってくるとか、本当にちょっとしたことなんですね。

### 万が一に備えて、仕事の前倒しを習慣づけておく

**片岡綾子さん**：私は限られた時間の中で配分しながら仕事が進められるように、出社したら、まず今日やるべきことをリストアップして、目につくところに貼るようにしています。ですが、忙しい時期は、子どもとの時間や家の時間を犠牲にしてしまうことがあります。ご飯もちゃんとつくつてあげたいのですが、それもなかなか……。

**渡司さん**：ありますよね。そうなってくると、自分の時間も家族との時間も犠牲にしてまでやるのか、と仕事へのモチベーションも下がってきます。限られた時間の中でやっていくのは、なかなか難しい。みなさんは子どもの急な病気の時など、どうされていますか。

**深堀さん**：朝の保育園への送りなど、午前中は夫の担当です。子どもが病気の時も午前中は夫に見てもらって、午後は自分が半休して交代します。ただ、お客様との約束があったりして、どうしても休むことができないときは、近所に住んでいる義理の母にお願いしています。

**片岡亜沙子さん**：お客様からの依頼は、企画段階から下準備などすべて担当するので、自分としてもすごく思い入れがあります。なので、なるべくお客様との打ち合わせには参加したいのですが、何があるかわからないので、期日をいつも前倒しに設定してスケジュールを組んでいます。前倒しに設定しておけば、もし子どもが病気で休むことになっても、お客様への影響は防げます。どうしてもその日に行けなくなってしまったときは、お

お客様に正直に伝えて、日程をずらしてもらうときもあります。

**深堀さん**：私は工夫していることが5つあります。1つめは協力体制をつくる。夫、上司、同僚、それからママ友。ママ友から保育園の情報をもらったりするので、頼れるところは頼っています。2つめは情報共有。メールを送るときは上司もCCに入れたり、共有フォルダを使ったりして、自分の仕事の流れを伝えるようにしています。3つめはスケジュールの前倒し。今日、明日、何が起こるかわからないので、ひたすら優先順位をつけています。4つめが早朝の有効活用。保育園への送りは夫の担当なので、私は朝7時に出社して、業務が始まる9時までに自分のルーチンワークを済ませています。5つめはオンオフの切り替えをする。勤務時間は仕事に集中して、家に帰ったら子どもとの時間にしています。やってみると意外とできるし、仕事の質も落ちていないんですね。逆に今までフルタイムで働いていたのに、何をやっていたのだろうと思います。もしかしたら、だらだらと過ごしていた時間があったのかもしれません。

**片岡亜沙子さん**：それは私も思います。甘えがあったのかなとか。子どもに限らず大事な用事であれば、絶対に時間内に仕事を終わらせますよね。それと同じで、効率よく仕事ができるはずなんです。もちろん一概には言えませんが、もしかしたらちょっと甘えがあるのかもと考えてみてもいいかもしれません。

**深堀さん**：当たり前のことなのですが、子どもって、びっくりするほど自分の思い通りにならないんです。急に泣き出す、ぐずり出す。そうなると、子どもがぐずる前の10分間にあれとあれをやろう、とか考えられるようになるんですね。優先順位を考えることが習慣づいているから、復帰したあとも、それが強みに

なるんじゃないかなと思います。

**片岡亜沙子さん**：確かに、育児では先の先を読みますよね。出かけるときも30分早めに出発するとか、もしかしたら今日は水遊びをするかもしれないから着替えを2枚持つていっておこうとか。それってすごく業務に活かされていると思います。

### フレキシブルな勤務は働きやすさにつながる

**渡司さん**：みなさん、意外とテレワークを利用されていないので、驚きました。

**片岡綾子さん**：当社では、サテライトオフィスという社員は誰でも使えるスペースが何カ所かあります。テレワークに関しての申請は1週間前なのですが、1週間後の状況がなかなか読めないので利用していません。直前の申請が可能になれば利用したいです。

**渡司さん**：当社も事前申請は必要ですが、前日でも可能です。私の場合は、午後からお客様との打ち合わせがあるときに、午前中に家で仕事をして、お客様のところに直行する、というような使い方をしています。結構便利なので、積極的に使っていきたいと思っています。



**深堀さん**：子どもが寝たあとに自分の時間ができたりしますよね。その少しの合間に仕事をやりたいと思うときがあります。基本的に家に仕事を持ち帰るのはNGなのですが、もう少しフレキシブルに仕事ができたらいいなという希望はあります。

**渡司さん**：会社のパソコンがログオフ管理をしているので、早朝や深夜は自由にパソコンが使えないですよね。

### 一勤怠管理上、とても難しい問題です。

**深堀さん**：復帰してすぐは4時までの時間短縮勤務だったのですが、当社では時間短縮勤務者の残業が認められていないため、すごくやりづらい感じしていました。月に1回は4時以降の勤務を認めほしいと伺書を提出したところ、人事から許可が出たのでやらせてもらっていました。ただ、フルタイムのほうが時間の融通が利くので、4月の予定を少し早めて今年の1月からフルタイムで働いています。



**片岡綾子さん**：当社は短時間でも必要があれば残業自体は認められます。今はフルタイムに戻したくないですね。もちろんフルタイムのほうが時間的にも給与的にも有利です。でも、まわりの方たちに協力してもらっているからこそ何とかできているので、利用できるうちはなるべく利用したいと思っています。

**渡司さん**：当社も申請すれば残業可能です。私は、月に1度は出張を行っているのですが、出張の時はどうしても残業になってしまうため、保育園へお迎えに行く時間を調整しています。

近い将来、子どもが小学1年生になるので、いわゆる“小1の壁”がこわいです。働き続けられるかどうか不安です。経験してみたら意外とできるかもしれません。

一保育園に比べると、小学校では平日の行事も増えます。ただ、面談などは1時間ぐらいで済むので、時間単位で休暇が取得できる制度があると、より働きやすくなりますね。

### 参考 女性営業職を取り巻く環境

営業職を希望する女子学生が増加している一方、実際に営業職に従事する女性が少ない。

「営業企画・営業部門」への志望者が増加。文系女子では3割近くに達し、10年前の1.5倍となっている(株式会社マイナビ「2017年卒 大学生就職意識調査」)。その一方で、女性が就業していない、または少ない職域として「営業」と回答する企業が多くみられた(右図表参照、当財団会員制プログラム「女性活躍サポート・フォーラム」参加企業のうち48社回答)。

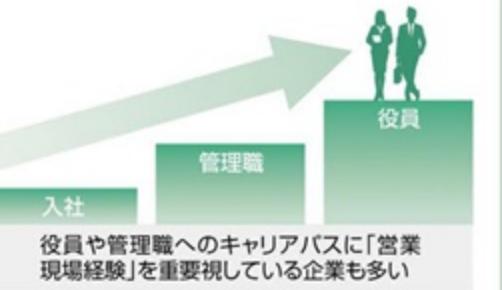
### 参考 女性営業職の活躍が進まないとされる主な要因

- ①時間(長時間労働)
- ②売上げ(ノルマがある)
- ③クライアント(顧客)の体質、性別役割分担意識
- ④仕事スタイル(体育会系カルチャー)
- ⑤固定観念(ママになつたら営業は無理)

本当に  
そうなのか?

「営業職での女性活躍」  
は意思決定層に参画する女性を増やすために  
も重要課題である。

※営業職は夜間の時間帯での営業活動があるため、どうしても残業が多くなり、育児期・介護期など、時間制約がある人には就労が難しいと思われがちである。



(公財)21世紀職業財団「女性営業職育成・職化化のための研修プログラム」  
(2017年)より

### 両立しながら働き続けるためのポイントとは

一最後に、皆さんがこれまでのご経験から得た、働き続けるためのポイントなど、これからライイベントを迎える女性たちに向けてメッセージをいただけますでしょうか。

渡司さん：時短勤務で営業をしている人の前例がほとんどなくて、続けられるのか正直不安はありました。今も模索中なのですが、やってみたら何とかなるという感じです。そのためにも、まわりとの協力体制を築いていくことは大事だと思います。



片岡亜沙子さん：営業は自分で時間を選べるし、営業という自分の強みがあることで未来も選べるような職だなと思っています。多くの人と接することで自分自身も気づきがあったり、日々学ぶことが多いですね。数字で自分が測れるという、営業ならではの醍醐味も味わえると思います。

深堀さん：ライイベントの経験を経て経営者になられた女性が身近にはまだないので、私がその先駆者のモデルになりたいと思っています。自分の思いや考えを実現するためには、できることが広がるほうが絶対に楽しいはずです。いずれは後輩たちをリーディングできるような存在になりたいですね。

前倒しのキャリアというのはすごく大事だなと思います。例えば、海外赴任や転勤など、独身のうちにいろいろな経験をして

おくと、復帰後にその任務を打診されても、不安に感じずに遂行できるようになると思います。

片岡綾子さん：じつは子育てよりも仕事のほうが楽だというのが私の実感です。子育ては本当に子どもと向き合って、すごくしんどくて大変です。仕事のほうが、ある程度は自分の思い通りできるので、精神的には楽だったりします。いろいろな方たちと接しているのも子育てには絶対にいい。どうしても大変だったら、そのときに考えればいいと思っています。復帰してみたら、案外楽しかったということもあると思います。



一営業職だけでなく、また、子育て中に限らず、時間制約がある中で働き続けるためのヒントになるメッセージをどうもありがとうございました。



### 「女性営業職の育成・戦力化」を目的とした研修プログラムのご案内

営業職を志望する女子学生はここ10年間で1.5倍に増加する一方、女性活躍推進の先進企業であっても、営業の最前線で継続的に活躍している女性はまだまだ少なく、各社において女性営業職の育成と戦力化は喫緊の課題となっています。

そこで、当財団では営業職の女性社員を対象とした「女性営業職のための能力向上研修プログラム」を新たに開発しました。女性の特性を活かした営業活動のポイント、特に育児期などライイベントにより時間制約がある場合の営業スタイルの工夫など、女性が営業職として継続的に活躍するための重要かつ実務的な観点から、女性自身が主体的に考え、営業職としての能力を高めるためのプログラムです。女性営業職の課題でお悩みの企業の皆様、当財団までお気軽にお相談ください。

お問い合わせは公益財団法人21世紀職業財団へ

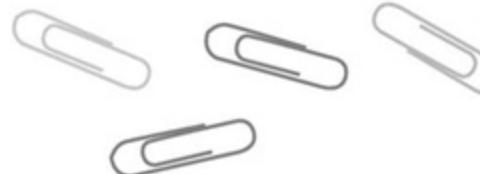
- 下記関西事務所管轄を除くすべての都道府県からのご相談⇒セミナー事業部 TEL 03-5844-1665 seminar@jiwe.or.jp
- 滋賀、京都、大阪、兵庫、和歌山、奈良からのご相談⇒ 関西事務所 TEL 06-4963-3820 kansai@jiwe.or.jp

## 企業スケッチ

VOL.031

### 石油資源開発株式会社

男性比率の高い業種で、女性のキャリア形成への意識啓発と全社員のワークスタイル変革を徹底



2015年3月入社。同社でダイバーシティ推進グループの立ち上げに従事する。大学卒業後、リクルートで大学向け広告営業や新卒中途採用の広告営業を担当。1年間の世界放浪の旅を経た後、外資系消費財メーカーでダイバーシティ等を担当。

石油資源開発株式会社  
人事部 ダイバーシティ推進グループ

**大場 幸子 氏**

石油資源開発株式会社は、鉱業業種で初となる平成27年度、28年度の2年連続で、なでしこ銘柄（経済産業省、東京証券取引所）に選定されました。女性活躍推進や働き方改革への取組みを中心に、人事部ダイバーシティ推進グループの大場幸子氏にお話を伺うとともに、同社で活躍されている女性社員に仕事への思いを語っていただきました。

様々な環境の変化が転機となり、女性の活躍を推進

一鉱業業種では初の2年連続のなでしこ銘柄選定とのことです、どのような経緯で女性活躍推進に取り組まれたのですか。

大場氏：当時の社長から、女性にもっと活躍してもらいたいとの提言があったと聞いています。JETRO（独立行政法人日本貿易振興機構）に在籍していた頃に女性と仕事をした際に、女性は大勢に流されず自身の意見をはっきりと伝え議論が深まるといった印象を強く持ったようです。さらに、社会的にも成長戦略のひとつとして女性の活躍推進への流れがあり、2014年10月に経団連を通じて女性活躍推進に向けた数値目標を掲げ2015年3月からダイバーシティ推進グループを設置し本格的に取組みが始まったところです。

会社の成り立ちから見ても、当社はどちらかというと保守的な社風ですし、事業もひとつのプロジェクトが数十年という長期スパンで劇的な変化も見えにくい。業態的にジェンダー・ダイバーシティ経営がビジネス上のイノベーションに直結しにくいこともあります。業界としてもこれまで女性の活躍が進んでこなかったという経緯があります。ですが、近年は事業の海外シフトや、電力事業への新規参入など、

会社全体の状況が大きく変化したこともあり、この数年で男女あわせて70名強が中途採用で入社しました。そのうち管理職として入社した女性も複数名います。私も2015年に入社し、ダイバーシティ推進の担当として制度の改善や社員の意識醸成に取り組んでいます。

一男性社会というイメージの鉱業業界の中で、女性の位置づけが変わってきたのですね。

大場氏：とは言っても、女性は一般職が多く、2017年度にやっと女性の管理職と総合職との合計が一般職の数を超みました。またその総合職のうち約半数は一般職から転換された方です。

もちろん、総合職に転換されて頑張っていらっしゃる女性も多いのですが、中には「なかなか総合職としての活躍ができない」と悩んでいる声もありました。一般職としてのキャリアが長く、責任ある仕事の経験が少ないことも大きな要因ですが、上司もその女性に対して一般職の頃のイメージを引きずっていることも要因の一つにあります。女性イコール一般職というような感覚を持ったままの中間管理職も一定数いるのが実情で、スキルアップにつながる仕事を付与できていないケースもまだあります。また、女性社員にも男性管理職にも言えることですが、ロー

ルモデルとなる女性管理職層と接する機会がなく、女性の活躍やキャリアアップをイメージしにくいのではないかと感じました。

当社では、2000年から女性の総合職採用を始めたのですが、ちょうど一番上の世代の方が管理職になる年齢に入ってきたと同時に、結婚・出産・育児というライフイベントが入ってくる年代でもあります。一般職は子育てと両立しながら働き続けることが当たり前になっています。一方、若手の総合職女性が着実に増えている中で、総合職の女性となると子育てしながら総合職としてのキャリアを積み管理職になっていた先輩がおらず、彼女たちが育児をしながらも第一線で活躍し、キャリアを伸ばしていくような風土と支援策をつくっていかなければという認識が強くありました。そこで、まずは「女性社員のキャリア意欲の向上」、「ワークスタイル変革」、「男性管理職の女性社員マネジメントの転換」という3つの課題にフォーカスしてダイバーシティ推進の当初2年間の計画として取り組むことにいたしました。

## Woman@Jを通じて自身のキャリアを考えてもうきっかけに

—女性のキャリア意欲の向上のためには、どのような施策に取り組まれたのでしょうか。

**大場氏:** 2015年10月から2016年2月まで、女性管理職と一般職から総合職に転換した女性にスピーチをお願いして、参加者からの疑問に答えていただきました。Woman@J（JはJAPEXの頭文字）と称して、全5回のキャリアセッションを実施しました。毎月2名ずつロールモデルを選出して、ご自身のキャリアのモチベーション曲線を描いてもらい、それをもとに話を聞いていただきました。本社からは各回、女性約30名と男性役員や部長クラスの男性約10名の参加がありました。国内の各事業所とはテレビ会議でつないで、各地方の女性社員と人事労務担当者1~2名の男性社員に参加いただきました。

Woman@Jをきっかけに、地方事業所も含めて2年間で3名が希望して総合職へ転換しました。男性中心の風土だった当社が女性の活躍に関心を持つ時代になるとは想像できなかったとおっしゃる女性社員もいらっしゃいました。人数的には多くありませんが、今まで上司から勧められて転換した方が多かったので、自らもっと活躍したい、女性も活躍できるかもしれない手を挙げてくれる方が少しずつ現れるようになってきたのはうれしいですね。

—Woman@Jのような女性のキャリア形成について知る機会が、すごく意味があったのですね。

**大場氏:** 翌年は、日々の業務における問題提起や改善案などを自ら提案できるスキルを身につけることを目指して、一般職とおおむね30歳前の総合職女性を対象に問題解決研修を実施しました。地方勤務の女性も含めて全国から約120名の参加がありました。その上



Woman@Jの様子

の層の管理職一歩手前の女性には、リーダーシップ研修を実施しました。時短勤務の方と、たまたまお休みを取得されていた方を除くと全ての女性社員がいずれかの研修に参加しました。3年目となる今年は社外のロールモデルから話を聞くことで、自身の中長期的なキャリアイメージを持ってもらうためにWoman@Jの社外版の研修を実施し、管理職一歩手前の女性25名が参加しました。

## 仕事の効率化を図ることに主軸を置いて働き方改革を実施

—ワークスタイル変革についてはいかがですか。

**大場氏:** 当社は男性比率がかなり高いので、女性だけに特化した推進よりも、男女に共通する施策のほうが受け入れやすいと考え、ワークスタイル変革にも力を入れて取り組んでいます。一律に9時から17時35分だった勤務時間を、7時、8時、9時と3パターンの始業時間から自由に選択できる朝型勤務を2015年に導入しました。7~9月までの期間限定で実施したのですが、結構インパクトがあって、全体の3割ぐらいの方が7時もしくは8時に始業時間を早めて出勤しました。

同時に従業員の意識醸成を図ることも重要だと思ったので、社内に専用ブログを立ち上げ、役員2~3名と自薦・他薦で十数名を選出して、「ワークスタイルブロガー」として定期的に投稿いただきました。そのほか、会社推奨休日の設定による有休促進や、外部の講師によるタイムマネジメントセミナーを開催しました。

昨年10月にはフレックスタイムを試験的に導入して、今年度から本格運用しています。ほかにも、16時以降の会議の原則禁止、Googleカレンダーを活用した業務効率UPセミナーを実施してスケジュールの共有化を徹底するなど、小さなことから業務効率化を図りました。

—残業はかなり多い業種なのですか。

**大場氏:** 全社平均で12~13時間ですから、少ないほうだとは思いますが、ただ、一部の部署では残業が多かったり、管理職が残業していたりするので、おそらく実態としては30~40時間の残業が発生している部署もあると思います。

今年はプレミアムフライデー当日のコアタイムを廃止しました。部長クラスにも積極的に活用していただいている、「プレミアムフライデーゴルフ」と言って、早帰りしていましたね。そのほか、これまで

7時をリミットにしていた毎週水曜日の「早帰りDay」を6時に早めました。6時というのは結構チャレンジングだったのですが、役員も巻き込んで社内を巡回したり、社長からメッセージを発信したりしました。これらの取組みにより、残業時間は確実に減っています。

また、自発的に取り組んでもらおうと、生産性向上のためのアイデアをコンテスト形式で募集して入賞者に賞金を出すことにしています。

—どのようなアイデアが出ているのですか。

**大場氏:** まだ審査の段階ですが、海外事業部門では地域別に業務が分かれているのですが、短期間に手伝いが必要なときにはそれぞれの該当国にかかわらず、横断的に協力し合える体制にして、業務の均衡化を図ったとのことです。また、若手からは、Googleのドキュメントシェア機能を使って情報共有のための社内ポータルサイトを立ち上げたとのことです。自分の現在の業務状況や今月の残業予測等を入力することで、業務の見える化を進めています。

## 男性が育休を申請しやすい仕組みをつくり5人に1人の取得を実現

—管理職に対しては、研修などを行っているのですか。

**大場氏:** 男性管理職向けには、昨年、地方3カ所と本社で計4回、女性社員育成力向上のための研修を実施しました。女性自体が少ない会社なので、最初は中間管理職だけでなく経営層も「女性活躍推進」と言われてもピンとこなかったと思います。でも、管理職や総合職の女性が増えることで、重要な会議で一石を投じる発言をする女性も出てきます。女性社員が多い企業や中小規模の企業で、既に女性が活躍している企業からすると驚かれるかもしれません、会議の場に女性が一人もいないこともまだあるのです。多勢の中で従来と異なる視点からの意見を発言する、そういう女性が出てきたということ自体が、おそらくすごく大きな変化なのではないでしょうか。最近は経営層の関心もだいぶ高くなってきたように感じます。

幸い当社の社員は、受容力が高い方が多いと感じています。活躍する女性に馴染みがなかっただけで、会議の場や職場で女性に対して露骨に反対的な態度をとられる方はほとんどいませんし、異なる着眼点から積極的に提案すると真剣に聞いてくださる方も多くいます。女性社員に期待をかけ、責任ある仕事をさせてみると、その期待が成果としてかえってくる、そのような正のループが実感できてくると、意外と早い期間で女性が活躍している会社に変わるように思えます。



イクボスセミナーの様子

来期以降も、女性のマネジメントに限定せず、部下の能力をどう伸ばしていくかというところに重点を置いた研修を考えています。

—男性の育休取得についても、積極的に取り組まれているようですね。

**大場氏:** 2016年度には男性の取得率が20%を超え、5人に1人が取得しています。また、男性の育休平均取得日数も22.75日で、今年は1ヵ月半取得された方もいます。周知活動も積極的に行っています。役員による育休奨励や、該当社員にお子さんが生まれたときにキャンディ状にラッピングしたおむつをプレゼントする「おむつキャンディ贈呈キャンペーン」を実施して、人事に申請しやすい仕組みにしました。

## 配偶者の転勤時にキャリアを継続したい方への支援を充実

—御社は海外での事業も展開されていますが、女性も海外に赴任されているのですか。

**大場氏:** 独身もしくはお子さんがいらっしゃらない方に関しては海外赴任の実績はあります。会社としては希望があればお子さんのいらっしゃる方も積極的に検討していきたいと考えています。

あわせて、配偶者が海外転勤となった場合でもキャリアを継続しやすいように、日本に残る社員への支援を手厚くしています。国内に残って継続就業を希望される方に対しては、子どもが小学校4年生の始期までの病時保育や出張時の保育費用の実費補助、家事援助費用の補助を年間最大36万円行っています。また、配偶者の単身赴任先に渡航できるように、年10日間の特別休暇の付与や、配偶者の海外赴任先へ同行するために退職する社員に対して帰国後1年内であれば当社への再雇用を希望できる制度も設けています。キャリアの中断を支援するのではなく、キャリアの継続へ向けた支援策を充実させたいと考えています。

—最後に、今後の展開についてお聞かせください。

**大場氏:** Woman@Jに参加した女性からは、「不安を感じてここに参加してみたけど、前向きな気持ちになった」という感想もあった反面、「仕事の難易度が上がるのではないか」という不安の声が案外多かったです。当社の場合は女性社員といつても、管理職、総合職、一般職から転換した総合職、一般職、更に最近では中途採用者と女性社員のキャリア構成が多様ですし、様々な経緯で現在の職掌に就いている方もいるので、個人のキャリア観も異なります。これまで2年間は会社が期待する活躍のあり方を紹介する目的もあり、全員が研修に参加することで自身のキャリアを考えるきっかけにしていただいたので、次の段階としては、今までの取組みに加えて、希望者などに対して個別に対応することも考えていきたいですね。

Zoom Up!

## 活躍女性に伺いました

総合職への転換を機に  
チームリーダーに。  
忙しいけれど、充実した日々を実感

一般職から総合職に転換しようと思ったきっかけは、Woman@Jに参加したことです。私が入社したときに同じ部署で働いていた先輩が総合職に転換していて、その方のお話が聞けるということで、興味があつて参加しました。そのときに、女性が堂々と発言する姿がとても輝いて見えた。先輩だけでなく、いろいろな方の話を聞いてみたいくなり、すべての回に参加しました。お子さんがいる女性も総合職に転換されていることを知る良い機会となりました。私も子どもが2人いるのですが、同じ時間を働くことに費やすのなら、アシスタント業務から発展した、自主性を求められる業務に携わりたいという気持ちになり、手を挙げて今年の4月に総合職に転換しました。

職場は一般職の頃と変わらず、主に予算関係と社員向け情報セキュリティ教育のコンテンツ作成に携わっています。部署異動はなかったのですが、総合職に転換をしたのを機に4人のチームのリーダーになりました。部長に直接説明する機会も増えましたし、会議で発言を求められることもあります。そこでいかに自分の言葉で説明し、納得させられるかというところに難しさを感じています。忙し

石油資源開発株式会社  
情報システム部  
運用・管理グループ  
杉本由子さん

2003年入社。総務部・関連子会社を経て、現在は情報システム部で社内の電算関連の予算を管理する業務に従事している。2回の産休・育休を取得。

くはなったのですが、仕事に面白味が出てきて、毎日とも充実しています。

現在、上の子が小学校3年生、下の子は年中なので、まだ手がかかる時期なのですが、同居している親にはとても助けられています。帰りが遅くなってしまう日もあるのですが、どんなに忙しくても子どもが寝る前の本を読み聞かせは毎日欠かさずやっています。今まで短時間勤務を利用していたのですが、昨年からは通常勤務に戻ってフレックスタイムを有効に活用しています。自分の都合に合わせて勤務できるので、予定が立てやすく、ありがたいですね。フレックスタイムが導入されてからは、気兼ねなく帰りやすい雰囲気にもなりました。

Woman@Jで話をされた先輩には、今でも相談させてもらっています。同じ転換経験者として共感できることも多く、心強いですね。来年の4月からは新しい業務を担当する予定なので、まずはしっかり経験を積んで、早く独り立ちすることが目標です。



## 石油資源開発株式会社 JAPEX

設立：1970年4月1日（前身：1955年12月設立）  
資本金：142億8,869万4千円  
本社所在地：東京都千代田区丸の内1丁目7番12号  
事業所等：国内事業所4カ所（北海道、秋田県、新潟県、福島県）、技術研究所1カ所、海外事業所5カ所（ロンドン、ドバイ、ヒューストン、北京、ジャカルタ）  
事業内容：石油・天然ガスの探鉱、開発、生産、輸送、販売  
従業員数：単体897名（男性750名、女性147名）  
平均年齢：39.5歳  
平均勤続年数：17.1年  
課長相当職に占める女性の割合：4.5%  
女性のトップの役職：社外取締役  
(2017年3月31現在)



## Information 情報コーナー

## 「平成29年版 過労死等防止対策白書」の概要について

厚生労働省 労働基準局

「過労死等防止対策白書」は、過労死等防止対策推進法（平成26年成立・施行）に基づき、国会に報告を行う法定白書です。以下の4章構成で、過労死等の現状や、平成28年度に政府が過労死等の防止のために講じた施策の状況について報告しています。

## 第1章 労働時間やメンタルヘルス対策等の状況

## 第3章 過労死等をめぐる調査・分析結果

また、過労死等防止対策に取り組む企業、民間団体、国、地方公共団体の取組事例などをコラムとして紹介しています。

## 第1章 労働時間やメンタルヘルス対策等の状況

## 1 労働時間等の状況

総務省「労働力調査」で雇用者（非農林業）の月末1週間の就業時間別の雇用者の割合の推移をみると、1週間の就業時間が60時間以上である者の割合は、最近では平成15、16年の12.2%をピークとして概ね緩やかに減少しています。平成28年は前年比0.5ポイント、約21万人減少し、7.7%の429万人となっています（図1）。

なお、「過労死等の防止のための対策に関する大綱」（平成27年7月24日閣議決定。以下「大綱」といいます。）において、平成32年までに「週労働時間60時間以上の雇用者の割合を5%以下」とすることを目標としています。

次に、厚生労働省「就労条件総合調査」により、年次有給休暇の状況をみると、付与日数が長期的に微増しています。取得日数は、平成10年代後半まで微減傾向が続き、平成20年代に入って増減しながらも微増しています。また、取得率は、平成12年以降5割を下回る水準で推移しています（図2）。なお、大綱において、平成32年までに「年次有給休暇取得率を70%以上」とすることを目標としています。

## 図1 1週間の就業時間別の雇用者の割合



(資料出所)総務省「労働力調査」(平成23年は岩手県、宮城県及び福島県を除く)

(注) 1.非農林業雇用者について作成したもの

2.就業時間不詳の者がいるため、計100%とならない

3.括弧内の数字は雇用者を表しており、単位は万人

## 図2 年次有給休暇の取得率等の推移



(資料出所)厚生労働省「就労条件総合調査」(平成11年以前は「賃金労働時間制度等総合調査」による)

(注) 1.「対象労働者」は全常用労働者のうち、期間を定めずに雇われている労働者から「パートタイム労働者」を除いた労働者である。

2.「付与日数」には、残業日数を含まない。「取得率」は、全取得日数／全付与日数×100(%)である。

3.各調査対象年(又は前会計年度)の状況を示している。例えば、平成28年調査は、平成27年1月1日～12月31日(又は平成26会計年度)の1年間の状況を調査対象としている。

4.平成18年以前の調査対象:「本社の常用労働者が30人以上の会社組織の民営企業」→平成19年以後の調査対象:「常用労働者が30人以上の会社組織の民営企業」

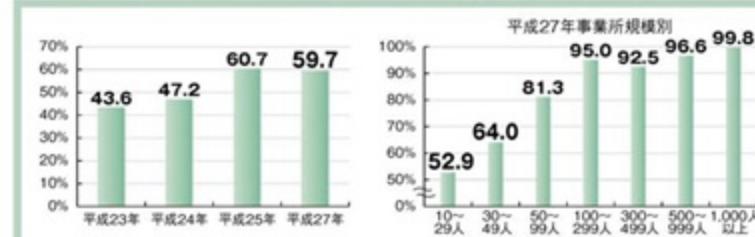
5.平成25年以前の調査対象:「常用労働者が30人以上の会社組織の民営企業」→平成26年以後の調査対象:「常用労働者が30人以上の会社組織の民営企業(複合サービス事業を含む)」(※医療法人等の会社組織以外の法人を調査対象に加えた)

## ② 職場におけるメンタルヘルス対策の状況

メンタルヘルスケアに取り組んでいる事業所の割合は、平成27年で59.7%となっています。また、事業所の規模別にみると、50人以上の事業所は80%を超える割合となっている一方、規模が小さい事業所ほどその割合が低くなっています(図3)。

なお、大綱において、平成29年までに「メンタルヘルス対策に取り組んでいる事業場の割合を80%以上」とすることを目指しています。

図3 メンタルヘルスケアに取り組んでいる事業所の割合



(資料出所)厚生労働省「労働安全衛生調査(実態調査)」(ただし、平成23年は厚生労働省「労働災害防止対策等重点調査」、平成24年は厚生労働省「労働者健康状況調査」)

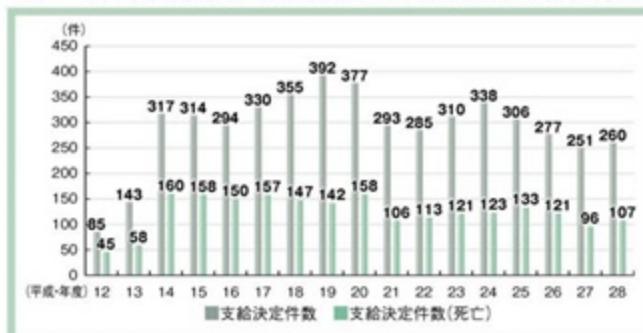
(注)常用労働者10人以上を雇用する事業所を対象

## 第2章 過労死等の現状

業務における過重な負荷により脳血管疾患又は虚血性心疾患等(脳・心臓疾患)を発症したとする労災の支給決定(認定)件数は、平成14年度以降、200件台後半～300件台で推移しています(図4)。

また、業務における強い心理的負荷による精神障害を発病したとする労災の支給決定(認定)件数は、増勢にあり、平成24年度以降は400件台で推移しています(図5)。

図4 脳・心臓疾患に係る労災の支給決定件数の推移



(資料出所)厚生労働省「過労死等の労災補償状況」

(注) 1.支給決定件数は、当該年度内に「業務上」と認定した件数で、当該年度以前に請求があったものを含む。

2.支給決定件数(死亡)は、支給決定件数の内数である。

図5 精神障害に係る労災の支給決定件数の推移



(資料出所)厚生労働省「過労死等の労災補償状況」

(注) 1.支給決定件数は、当該年度内に「業務上」と認定した件数で、当該年度以前に請求があったものを含む。

2.支給決定件数(自殺(未遂を含む))は、支給決定件数の内数である。

## 第3章 過労死等をめぐる調査・分析結果

この章では、労災認定事案等の分析結果や、過労死等が多く発生しているとの指摘がある重点業種(自動車運転従事者、外食産業)のアンケート結果等について報告しています。

以下では、平成27年度に労働者を対象として実施したアンケート調査について、再集計・分析を行った結果を紹介します。

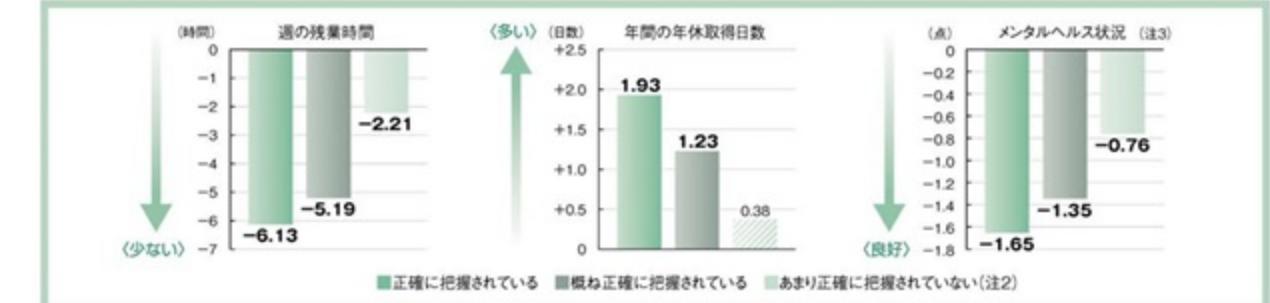
### ① 「労働時間の正確性」、「残業手当の支給の有無」が及ぼす影響

「労働時間把握の正確性が与える影響度」をみると、把握されている労働時間が「全く正確に把握されていない」場合に比べて、「正確に把握されている」、「概ね正確に把握されている」、「あまり正確に把握されていない」方が、「週の残業時間」は短く、「メンタルヘルス状況」が良好になり、また、「年間の年休取得日数」については、「正確に把握されている」、「概ね正確に把握されている」方が多くなる傾向が見られました(図6)。

また、「残業手当の支給の有無が与える影響度」をみると、把握されている「残業手当が支給されていない者」に比べて、「全額支給されている者」の方が、「年間の年休取得日数」は多くなり、また、「メンタルヘルス状況」が良好になる傾向が見られました(図7)。

これらの分析結果から、「労働時間を正確に把握すること」が、「残業時間の減少」、「年休取得日数の増加」、「メンタルヘルスの状態の良好化」に資すること、また、「残業手当を全額支給すること」が、「年休取得日数の増加」、「メンタルヘルスの状態の良好化」に資することが示唆されます。

図6 労働時間把握の正確性が与える影響度【「正確に把握されていない」を0(基準)とした場合】(注1)



■正確に把握されている ■概ね正確に把握されている ■あまり正確に把握されていない(注2)

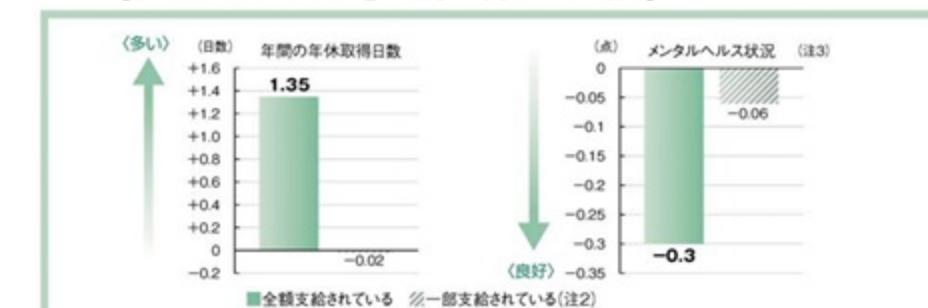
(資料出所)厚生労働省「平成28年度過労死等に関する実態把握のための労働・社会面の調査研究事業」(委託事業)

(注) 1.年間の年休取得日数とメンタルヘルス状況の図中に示されたシャドウをかけた部分を除いて、全て統計的に1%水準で有意であったものを記載している。

2.年間の年休取得日数とメンタルヘルス状況の図中に示されたシャドウをかけた部分は、該当変数が統計的に有意ではなくかったことを示している。

3.「メンタルヘルス状況」は日本版GHQ(The General Health Questionnaire: GHQ精神健康調査票)を用いており、0～12点で評価される。点数が高いほどメンタルヘルスの状態が悪く、点数が低くなるほどメンタルヘルスの状態が良好になるとされるものである。

図7 残業手当の支給の有無が与える影響度  
【「支給されていない」を0(基準)とした場合】(注1)



### ② 「残業時間」、「職場環境に対する評価」が及ぼす影響

「平均的な1週間当たりの残業時間が与える影響度」をみると、平均的な1週間当たりの残業時間が「0時間」である場合に比べて、「5時間以上10時間未満」、「10時間以上20時間未満」、「20時間以上」と残業時間が増えるほど、「年間の年休取得日数」は少なくなる傾向が見られ、ふだん長時間労働している人ほど年次有給休暇も取りにくい状況であることを示しています。

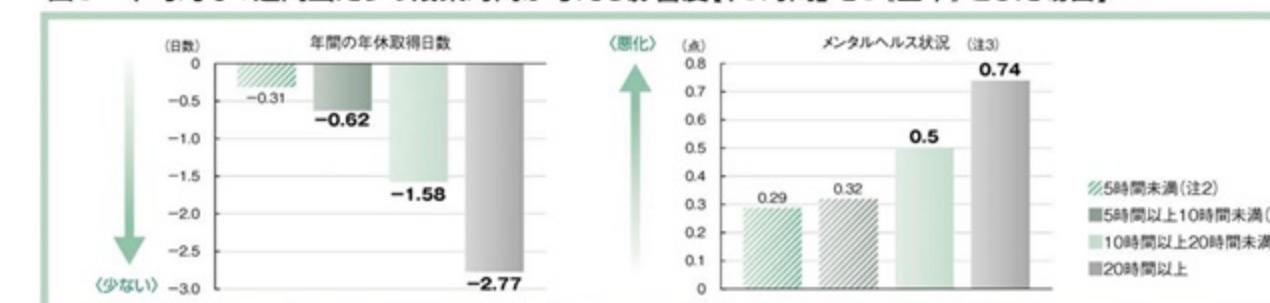
同じく「10時間以上20時間未満」、「20時間以上」と残業時間が増えるほど、「メンタルヘルス状況」が悪化する傾向が見られました(図8)。なお、平均的な1週間当たりの残業時間が10時間とは、1か月当たりに換算すると約43時間<sup>注1)</sup>に該当することになります。

注1) 1年間を365日とすると1か月当たりの平均は、365[日]/12[月]=30.41666…[日/月]となる。1週間(7日)当たりの残業時間が10時間であることから、10[時間]:7[日]=X[時間/月]:365/12[日/月]が成立し、X=43.4[時間/月]となる。

次に、「メンタルヘルス状況」に与えるその他の影響度をみると、「自分に与えられた仕事について、裁量を持って進めることができる」場合や「今の職場やこの仕事にやりがいや誇りを感じている」場合及び「全体として、仕事の量と質は適当だと思う」場合は、「メンタルヘルス状況」が良好になる傾向があります(図9)。

これらの分析結果から、「残業時間を0時間に近づける」ことが、「年休取得日数の増加」、「メンタルヘルスの状態の良好化」に資すること、また、「裁量をもって仕事を進めることができる」、「仕事に誇りややりがいを感じる」又は「適当な仕事量である」職場環境を構築することが、「メンタルヘルスの状態の良好化」に資することが示唆されます。

図8 平均的な1週間当たりの残業時間が与える影響度【「0時間」を0(基準)とした場合】(注1)



■5時間未満(注2)  
■5時間以上10時間未満  
■10時間以上20時間未満  
■20時間以上

図9 「メンタルヘルス状況」に与えるその他の影響度(主なもの)(注1、注3)



(資料出所)厚生労働省「平成28年度過労死等に関する実態把握のための労働・社会面の調査研究事業」(委託事業)  
 (注) 1.年間の年休取得日数とメンタルヘルス状況の図中に示されたシャドウをかけた部分を除いて、全て統計的に1%もしくは5%水準で有意であったものを記載している。  
 2.年間の年休取得日数とメンタルヘルス状況の図中に示されたシャドウをかけた部分は、該当変数が統計的に有意ではなかったことを示している。  
 3.「メンタルヘルス状況」は日本版GHQ(The General Health Questionnaire, GHQ精神健康調査票)を用いており、0~12点で評価される。点数が高いほどメンタルヘルスの状態が悪く、点数が低くなるほどメンタルヘルスの状態が良好になると意味するものである。

## 第4章 過労死等の防止のための対策の実施状況

この章では、平成28年度に取り組んだ過労死等の防止のための取組みを中心に報告しています。

第1節では、「政府における取組み」として、「過労死等ゼロ」緊急対策」や「働き方改革実行計画」の内容、取組状況などについて報告しています。

### 1 「過労死等ゼロ」緊急対策

厚生労働省においては、厚生労働大臣を本部長とする「長時間労働削減推進本部」を設置し、省を挙げて長時間労働対策に取り組んできました。こうした中で、大手企業で入社間もない若い方が、業務量の急増や職場の人間関係に起因して自ら命を絶つ事態が起こり、こうした事態の再発を防ぐため、今後の過労死等の防止対策として、

- 労働時間の過少申告を防止し、労働時間の適正な把握を徹底する必要があること
- 企業の工場や支社などの事業場単位ではなく、企業全体として違法な長時間労働の是正に取り組む必要があること
- パワーハラスマント問題等に起因するメンタルヘルス不調に実効性のある対応を図る必要があること

等の問題意識と危機感の下、平成28年12月26日の長時間労働削減推進本部において、「過労死等ゼロ」緊急対策を取りまとめました。

本対策の項目は以下のとおりです。厚生労働省では、取りまとめた対策について、順次、具体化し、実施しています。

#### 1 違法な長時間労働を許さない取組みの強化

- (1) 新たなガイドラインによる労働時間の適正把握の徹底
- (2) 長時間労働等に係る企業本社に対する指導
- (3) 是正指導段階での企業名公表制度の強化
- (4) 36協定未締結事業場に対する監督指導の徹底

#### 2 メンタルヘルス・パワーハラスマント防止対策のための取組みの強化

- (1) メンタルヘルス対策に係る企業本社等に対する特別指導
- (2) パワーハラスマント防止に向けた周知啓発の徹底
- (3) 長時間労働等によりハイリスクな状況にある労働者を見逃さない取組みの徹底

#### 3 社会全体で過労死等ゼロを目指す取組みの強化

- (1) 事業主団体に対する労働時間の適正把握等について緊急要請(主要224団体)
- (2) 労働者に対する相談窓口の充実
- (3) 労働基準法等の法令違反で公表した事案のWebサイトへの掲載

## 2 働き方改革実行計画

「働き方改革実現会議」において、「働き方改革」の重要な柱の一つとして長時間労働の是正について議論され、長時間労働の慣行を断ち切るために必要な対策を「働き方改革実行計画」に盛り込むこととされました。

特に、時間外労働の上限規制については、(一社)日本経済団体連合会と、日本労働組合総連合会が直接議論を重ね、罰則付きの時間外労働の上限規制導入という合意に至り、「時間外労働の上限規制等に関する労使合意」が取りまとめられました。

この合意文書を受け、政労使による提案がなされ、平成29年3月28日に「働き方改革実行計画」が取りまとめられました。

「働き方改革実行計画」で取りまとめられた、罰則付きの時間外労働の上限規制の導入などの長時間労働の是正(図10)を具体化するために、厚生労働省では、平成29年4月7日から労働政策審議会において議論を開始し、6月5日に「時間外労働の上限規制等について」、6月6日に「働き方改革実行計画を踏まえた今後の産業医・産業保健機能の強化について」を厚生労働大臣に対して建議しました。

## 図10 働き方改革実行計画(関係部分)の概要

- ・我が国は欧州諸国と比較して労働時間が長く、この20年間フルタイム労働者の労働時間はほぼ横ばい。仕事と子育てや介護を無理なく両立させるためには、長時間労働の是正が必要。このためには、いわゆる36協定でも超えることができない、罰則付きの時間外労働の限度を具体的に定める法改正が不可欠。
- ・労働基準法の改正の方向性は、日本労働組合総連合会、日本経済団体連合会の両団体が時間外労働の上限規制等に関して労使合意したこと踏まえて、以下のとおり。

- 法改正の考え方**
- ・今回の法改正は、まさに、現行の限度基準告示を法律に格上げし、罰則による強制力を持たせるとともに、従来、上限無く時間外労働が可能となっていた臨時的な特別の事情がある場合として労使が合意した場合であっても、上回ることのできない上限を設定するもの。

### 時間外労働の上限規制

- ・週40時間を超えて労働可能となる時間外労働の限度を、原則として、月45時間、かつ、年360時間とする。
- ・特例として、臨時的な特別の事情がある場合として、労使が合意して労使協定を結ぶ場合においても、上回ることができない時間外労働時間を年720時間とする。
- ・かつ、年720時間以内において、一時的に事務量が増加する場合について、最低限、上回ることのできない上限として
  - ①2か月、3か月、4か月、5か月、6か月の平均で、いずれにおいても、休日労働を含んで、80時間以内
  - ②単月では、休日労働を含んで100時間未満
  - ③原則を上回る特例の適用は、年6回を上限
- ・労使が上限値までの協定締結を回避する努力が求められる点で合意したことにより、さらに可能な限り労働時間の延長を短くするため、新たに労働基準法に指針を定める規定を設け、行政官庁は、当該指針に沿し、労使等に対し、必要な助言・指導を行えるようにする。

### パワーハラスマント対策、メンタルヘルス対策

- ・労働者が健康に働くための職場環境の整備に必要なことは、労働時間管理の厳格化だけではない。上司や同僚との良好な人間関係づくりを併せて推進する。
  - ✓ 職場のパワーハラスマント防止を強化するため、政府は労使関係者を交えた場で対策の検討を行う。
  - ✓ 過労死等防止対策推進法に基づく大綱においてメンタルヘルス対策等の新たな目標を掲げることを検討するなど、政府目標を見直す

### 勤務間インターバル制度

- ・労働時間等設定改善法を改正し、事業者は、前日の終業時刻と翌日の始業時刻の間に一定時間の休息の確保に努めなければならない旨の努力義務を課す。
- ・普及促進に向けて労使関係者を含む有識者検討会を立ち上げ。
- ・制度を導入する中小企業への助成金活用や好事例周知。

(資料出所) 内閣官房資料

また、第2節以降は、過労死等防止対策推進法や大綱に基づく4つの取組みである、調査研究等(第2節)、啓発(第3節)、相談体制の整備等(第4節)、民間団体の活動に対する支援(第5節)についてそれぞれ報告しています。

以上で御紹介した内容は、白書の一部ですが、白書全文は厚生労働省ホームページに掲載しています。

<http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/karoushi/17/index.html>

(掲載先:厚生労働省ホームページ)

厚生労働省では、引き続き、過労死等防止対策に取り組んでまいります。

裁判例からみた  
企業の人事労務管理

第28回

F社事件

平成29年5月17日 長野地裁松本支部判決  
労働経済判例速報2318号26頁会社の代表取締役から  
従業員へのパワーハラスメント

## 事案及び争点

## 1 事案の概要

本件は、医療機器販売業を営む被告Y1社の元従業員であるX1～4の4名が、①在職中にY1社の代表取締役Y2からパワーハラスメント(以下「パワハラ」と記す)を受けたことを理由として、Y1については会社法350条に基づき、Y2については民法709条に基づき慰謝料の支払を請求した事案である。

上記請求の他、X1らは②賞与を根拠なく減額されたとして減額分の支払い請求、③会社都合退職の場合の算定式による退職金支払いを求め、自己都合退職の場合の算定式によって既に支払われた退職金との差額分の支払いを請求、④退職以前に、違法な降格処分を受けたとして、当該降格処分によって減額された結果受け取ることのできなかった賃金相当額の支払を請求した事案である。なお、X3及びX4に対する判断は誌面の関係から割愛する。

## 2 時系列(主な事実内容)

Y2のX1らへの言動について、裁判所が認定した事実は以下のとおりである。

・平成25年4月1日

Y1社において、20年以上代表取締役を務めていた訴外Aが退任し、同日より、Y2がY1社の代表取締役に就任した。

朝礼において、「係長もいますね、女性の方もいらっしゃいます。そういう方も含めてですね、これは私がしている人事ではありませんから、私ができないと思ったら降格もしてもらいます」と述べた。Y1社において同発言当時、係長職にあるのはX1とX2のみであった。

・同月8日

X1に対し、「人間、歳をとると性格も考え方も変わらない」と述べた。

・同月15日

朝礼において、「自分の改革に抵抗する抵抗勢力は異動願いを出せ。50代はもう性格も考え方も変わらないから」と述べた。

・同月19日

朝礼において、「社員の入替えは必要だ。新陳代謝が良くなり活性化する。50代は転勤願いを出せ」と述べた。

・5月18日

X1に対し、「事務員は営業会議の日に残業みたいな仕事をしていないで、勉強会をしろ。おばさん達の井戸端会議じゃないんだから、議事録を作れ」と述べた。

・同月20日

X1に対し、「自身の夫と比べて自身の給与が高いと思わないのか」と述べた。

・7月12日

賞与におけるマイナス考課の理由を説明する際、X2に対し、「辞めてもいいぞ」と、X1に対し、職務態度が不十分と指摘し、「直してもらわなくてもいいけどな。うん。やらせなきゃいいんだから。こんな仕事。だったら、倉庫に行ってもらうとかよ」と述べ、さらに、X1らは給料が高すぎるとも述べた。

・同月16日

X1、X2が、Y1社に対し、一身上の都合により退職する旨

の退職願を提出した。

同日、退職届提出済みのX2に対し、Y2より、交際費に関する不適切な経理処理を理由とした降格処分が言い渡され、降格処分後の給与等に基づき退職金の算定がなされた。

## 3 主な争点

本件の主な争点は、①について、パワハラに当たる言動の存否である。②～④については誌面の関係から、本稿では詳細を割愛する。



るとおり上記マイナス考課は理由のないものであって、理由のなく賞与を減額した上で「辞めてもいいぞ」と述べているのであるから、上記マイナス考課は原告X2を退職させる目的でされたものと認められる。

また、本件降格処分も後記5(※本稿においては省略)で認定するとおり理由のないものである上、被告Y2は、本件降格処分を行うに当たって、処分の軽重を決定する重要な要素である原告X2の経理処理によって被告会社に生じた損害の多寡の確認をしていないし、懲戒処分の基準を定めた賞罰規程の内容の確認もしていないのであって、このような結論ありきの姿勢は、本件降格処分が原告X2を退職させる目的であったことを推認させるものといえる。

ウ 上記イのとおり、被告Y2が原告X2を退職させる目的で理由のない賞与減額と懲戒処分を立て続けに行ったことは悪質である。また、上記アのとおり、被告Y2が原告X2を侮辱する発言を繰り返していることも軽視できない。

他方、不法行為の期間が長いとはいえない上に、平成25年5月と6月は目立ったものではなく、継続的な不法行為があったともいえないという事情も存在する。

これらを総合すると、原告X2に対する慰謝料としては100万円、弁護士費用としては10万円を相当額と認める。

## 1 被告Y2のパワーハラスメント(①)について

## (1)原告X2について

ア 被告Y2の原告X2に対する下記の発言はいずれも不法行為に当たる。

(ア) 平成25年4月1日の「係長もいますね。女性の方もいらっしゃいます。そういう方も含めてですね、これは私がしている人事ではありませんから、私ができないと思ったら降格もしてもらいます」との発言は、原告X1と原告X2を降格候補者として挙げており、根拠もなく同原告らの能力を低くみるものである。

(イ) 同月8日の「人間、歳をとると性格も考え方も変わらない」との発言は、年齢のみによって原告X2の能力を低くみるものである。

(ウ) 同月15日の「自分の改革に抵抗する抵抗勢力は異動願いを出せ。50代はもう性格も考え方も変わらないから」との発言は、原告X2を含む50代の者を代表者に刃向かう者としており、年齢のみによって原告X2らの勤務態度を低くみるものである。同月19日の「社員の入替えは必要だ。新陳代謝が良くなり活性化する。50代は転勤願いを出せ」との発言も、原告X2を含む50代の者を被告会社の役に立たないとしており、年齢のみによって原告X2らの能力を低くみるものである。

イ 被告Y2は、同年7月12日、原告X2に対して、平成25年夏季賞与のマイナス考課について説明した際に「辞めてもいいぞ」と述べているところ、後記3(※本稿においては省略)で認定す

## (2)原告X1について

ア 被告Y2の原告X2に対する下記の発言はいずれも不法行為に当たる。

- (ア) 平成25年4月1日の発言については、上記(1)ア(ア)と同じである。
- (イ) 同月15日及び19日の発言については、上記(1)ア(ウ)と同じである。
- (ウ) 同年5月18日の「事務員は営業会議の日に残業みたいな仕事をしていないで勉強会をしろ。おばさん達の井戸端会議じゃないから、議事録を作れ」との発言は、事務を担当する者が仕事をしていないと根拠もなく決めつけるものである。
- (エ) 同月20日の自身の夫と比べても自身の給与が高いと思わないかとの発言は、原告X1が給与に見合った仕事をしていないと根拠もなく決めつけるものである。

(オ) 同年7月12日の「倉庫に行ってもらう」との発言は、仕事内容を変更して嫌がらせをする趣旨のものである。

イ 上記アのとおり、被告Y2が原告X1を侮辱する発言を繰り返しているが、不法行為期間が長いとまではいえないという事情も存在する。

これらを総合考慮すると、原告X1に対する慰謝料としては20万円、弁護士費用としては2万円を相当額と認める。

## 2 ②~④について

②~④についての判断も誌面の関係から、本稿では詳細を割愛する。

# [解説] 企業人事の実務上の対応への参考 *Explanation*

## 1 人事担当者の心構え

### (1) 法律構成について

まず、本判決では、これまでの裁判例で見受けられた従業員から従業員へのパワハラではなく、代表取締役から従業員へのパワハラであるという特徴がある。

従業員から従業員へのパワハラにおいては、被害を受けた者から当該パワハラを行った者への損害賠償請求（民法709条）、及び、会社に対する使用者責任を問う損害賠償請求（民法715条）という法律構成が取られるのが一般的であった。

ところが、本件においてパワハラを行ったY2は、Y1社の代表取締役であるので、Y2のパワハラについての会社への責任追及の法律構成は、会社法350条（代表者の行為についての損害賠償責任）に基づく損害賠償請求となっているという点に注意する必要がある。

### (2) 本判決を踏まえた使用者の対応の留意点

#### ア 侮辱する言動について

本件において、発言一つ一つをみれば、必ずしもパワハラとはいえないのではないかとも思われる発言もあるが、裁判所の判断としては、当該発言に至った経緯や背景事情を加味して

#### イ 賞与減額と懲戒処分について

本判決は、X2に対する慰謝料100万円を認めた理由として、侮辱する言動の他に「被告Y2が原告X2を退職させる目的で理由のない賞与減額と懲戒処分を立て続けに行ったことは悪質である。」と述べ、Y2がX2を退職させる目的で理由のない賞与減額と懲戒処分を立て続けに行ったことを問題視している。

かかる判断は、Y2のX2に対する賞与減額の目的について、X2へのマイナス考課に理由があるか検討した上で、マイナス考課に理由がないことを認定した結果、Y2がX2に対し理由のないマイナス考課に基づいて賞与を減額した上で「辞めてもいいぞ」と発言した行為について、X2を退職させる目的でされたものであるとの判断から導かれている。

また、Y2のX2に対する懲戒処分の目的について、「本件降格処分を行うに当たって、処分の軽重を決定する重要な要素である原告X2の経理処理によって被告会社に生じた損害の多寡の確認をしていないこと、「懲戒処分の基準を定めた賞罰規程の内容の確認もしていない」ことをもって、このような結論ありきの姿勢は、本件降格処分が原告X2を退職させる目的でされたものであるとの判断から導かれている。

したがって、裁判所は、賞与減額と懲戒処分の前に適切な準

備・判断があつたか否か等の事情を総合的に判断した上で、賞与減額と懲戒処分の目的が退職させる目的であると判断し、当該人事対応の悪質性を認定している。

#### ウ 考えられる使用者の対応

では、使用者としては、本判決を踏まえたどのような対応を考えられるか。

Y2は、Y1社において「改革」を行おうとしていたようであるが、仮に、代表取締役であるY2が経営上の必要性から、社内の活性化、生産性の向上、賃金の調整の必要性等を感じ、経営改善のための行動として、本件で問題となった行動に至ったとする。そうであるならば、本件では、経営改善の実現へ向けたアプローチ・方法が間違っていたといえる。

仮に、Y2がX2の賞与減額の必要性や懲戒処分の必要性を感じるところがあったのであれば、その必要性の有無を客観的に判断するために、X2の勤務実態・実績等に関する客観的な資料を揃え、就業規則等で定められた手続に則って本人に事情聴取・弁解の機会を与えるべきであった。これらの手順を踏むことなく無く、Y2の主觀的な判断で、賞与減額や懲戒処分をしたのでは、労働者の労働実績等の適正評価や企業秩序維持を目的としていたとは認められず、合理性を欠くものとして不適法と判断される結果となる。

会社の代表であるY2としては、本件のようにパワハラ言動によるのではなく、会社が優先的に取り組むべき業務を洗い出し、従業員がこれを十分に行っていないようであれば、改善を促し、新たに取り組むべき業務があるのであれば、これを行うための具体的な体制を構築する等、旗頭として立ち回る役割が求められる。このような取組を行うことなく、本件のように年齢のみを理由として従業員の人格を攻撃するような対応をしているようでは、社内の活性化、生産性の向上につながらないことは明白である。

業務の改善を促すのであれば、感情的な言葉を従業員に浴びせるのではなく、どの行為がどのように問題があり、どのように改善していく必要があるといった具体的な内容を指導していくことが必要であり、何度も指導を繰り返しても改善しないようであれば、よいよ他の手段を考えざるを得なくなるといった対応になるのである。

このように適正な手順を踏んだ対応をせず、パワハラを行った場合には、訴えを提起され、判決が下れば、社内外を問わず、パワハラを行っていた企業と認識され、取引先や社内の人間か

ら白眼視され、企業の永続的な発展を脅かすこととなる。このようなレビュー・ションリスクの観点からも、パワハラは絶対にやつてはいけない禁じ手である。

使用者としては、会社の代表、経営のトップがパワハラをしないことは勿論のこと、現場担当者の言動がパワハラとはならないよう、社内教育・研修の徹底を心掛けるとともに、万が一、パワハラ問題が発生してしまった場合には、迅速に真摯な対応をとることが重要である。

## 2 最後に

具体的にパワハラを防止・解決していくためには、どのような対応をすべきか悩まれている担当者も多いかと思うが、「職場のパワーハラスマント対策ハンドブック」<sup>※</sup>や「職場のパワーハラスマント対策取組好事例集」<sup>※</sup>など専門機関が提供している資料を参考に、パワハラの防止・解決に取り組まれてはいかがであろうか。

※上記資料は下記サイト（厚生労働省ポータルサイト「あかるい職場応援団」）からダウンロードいただけます。

<http://www.no-pawahara.mhlw.go.jp/jinji/download/>



弁護士  
**高木 健至**  
(たかぎ けんじ)  
ロア・ユナイテッド  
法律事務所

### Profile

東京都出身。早稲田大学卒業。北海道大学大学院法学院研究科修了（法務博士）。労働法制特別委員会幹事、弁護士業務妨害対策特別委員会委員（共に東京弁護士会）。人事労務案件を中心に、企業法務、IT法務等多く取扱い、労務関係をテーマに講演を行う。著書：「実務Q&Aシリーズ 懲戒処分・解雇」、「実務Q&Aシリーズ 募集・採用・内定・入社・使用期間」（労務行政研究所編、共著）等、論文：「ビジネス法務」等に多数掲載。

財団発!

# NEWS & TOPICS

貴社の一般職や事務職の女性は力を発揮できていますか?

## 無料セミナー「一般職・事務職の女性の力を引き出そう!」を開催しました。

開催日時 2017年11月17日(金) 14:00~15:30

### 本日のアジェンダ

- 21世紀職業財団とは
- 参加者皆さまの自己紹介
- 調査研究の報告と取組み案のご提案
- 各社様の課題についてのグループディスカッション
- ディスカッションの共有



企業における仕事と家庭の両立支援制度が充実したことや未婚化・晚婚化が進んだことで、長く就業を続ける一般職や事務職の女性が増えています。

女性の就業継続年数が伸長したのは喜ばしいことですが、その一方、企業からはこれらの女性たちについて「長期間同じような仕事をしていて、賃金に見合わない」、「総合職転換を薦めても、望まない」といった課題や、総合職と同じような仕事をしている一般職女性からは「待遇に不満」といった声が上がっています。

今回のセミナーは、11月17日(金)に9名の方にご参加いただき、当財団の会議室にて開催。

まずは、当財団より一般職・事務職女性の意識・実態のご紹介と、その活躍に向けた取組み案をご提案した後、2グループに分かれてディスカッションを行いました。



### 参加者の声

\*アンケートの回答より\*

- ・何から手を付けたら良いのかという道筋が見えてきた。
- ・他の企業が同じようなことに悩みを持っていて、それにどう取り組んでいるのかということ聞くことができて、非常に参考になった。
- ・このような調査があるとわかったこと自体が良かった。参考にしたい。
- ・一般職について、いろいろな気づきがあり、各社の状況も知ることができて良かった。
- ・上司の期待の伝え方などコミュニケーションがポイントになってくると感じた。

●一般職、事務職の課題でお悩みの企業の皆様、当財団までお気軽にご相談ください。

問合せ先 開発事業部 Tel : 03-5844-1665 Mail : [kaihatsu@jiwe.or.jp](mailto:kaihatsu@jiwe.or.jp)

### ご案内

21世紀職業財団では、一般職・事務職女性の意識とコース別雇用管理制度の課題に関する調査研究 「「一般職」女性の意識とコース別雇用管理制度の課題に関する調査研究 ~「一般職」女性の活躍に向けて~」を実施し、報告書にまとめ公表しております。  
※本誌vol.030にて特集を掲載。報告書は財団ホームページでご覧いただけます。

<http://www.jiwe.or.jp/research-report/2017>

## 「明日のビジネスを担う mini 女性たちの交流会」開催レポート

21世紀職業財団が主催する「明日のビジネスを担う女性たちの交流会」は、毎年、全国の主要都市で実施し、皆様からご好評いただいている。

今年度は岐阜、福岡、大阪で開催し、各会場ともに多くの方にご参加いただきました。



福岡県では、10月31日に市内の電気ビル共創館にて「明日のビジネスを担う女性たちの交流会 in 福岡」を開催いたしました。当日は働く女性を中心に80名を超える参加がありました。

福岡県男女共同参画センター「あすばる」センター長の松田美幸様からご挨拶の後、NTTコミュニケーションズ(株)の常勤監査役・小林洋子様による基調講演では、「上司の本気と女性の覚悟次第で福岡の女性はもっと輝ける」との力強いメッセージをいただきました。



▲パネルディスカッション

続くパネルディスカッションでは、県内第一線でご活躍をされている女性幹部3名が登壇。松田様にコーディネーターを務めていただき、ANAクラウンプラザホテル福岡 総支配人の原めぐみ様、西日本新聞社 販売局企画開発部長の甲木正子様、九州電力(株) コーポレート戦略部門 グループ会社戦略グループ長の青木計世様から、ご自身のキャリアとともに、仕事に対する姿勢、弱みを強みに変えるコツなどについてお話しいただきました。

終了後は登壇者を囲んで懇親会が行われ、盛況のうちに終了いたしました。

## 「明日のビジネスを担う女性たちの全国交流会 in 東京」を開催します!

日時 2018年2月20日(火)18:30~21:00

会場 学士会館(東京都千代田区神田錦町3-28)

内容

### ・パネルディスカッション

- 小林いづみ氏(公益社団法人経済同友会 副代表幹事)  
水本 伸子氏(株式会社IHI 常務執行役員)  
垣内美都里氏(株式会社ぐるなび 取締役 執行役員)  
森島 千佳氏(味の素株式会社 執行役員)  
・パネリストとゲストを囲んだ懇親会

詳細・お申込みは当財団ホームページをご覧ください。  
<http://www.jiwe.or.jp/diversity/networking-event>



### 参加者の声

- ・自分自身もスイッチがはいるような内容でした。
- ・今後の女性活躍推進に活かせるヒントをたくさんいただきました。素晴らしい企画だと思います。
- ・現在悩みが多いのですが、一つひとつクリアして地域のため、子どもたちのために立ち上がろうと思います。3人のパネリストの方の話を伺い決心がつきました。
- ・皆様の覚悟とはじめからこうだったわけではないという歴史を伺い、これからの指針となる言葉をたくさんいただきました。

※大阪の開催レポートは次号に掲載予定です。

## 編集後記

昨年より財団「女性営業職の育成・戦力化」プログラムの企画、開発に携わり、インタビューをさせていただくなど、女性営業職の皆さまとの出会いの多い1年でした。お客様目線に立った営業スタイル、中でもコミュニケーション能力の高さがとても印象的でした。「営業職女性の戦力化」に注目が集まる中、今後ますますの活躍が期待されます。尚、今年も残り僅かとなりましたが、「ダイバーシティ21」では来年も皆様のお役に立てる情報を提供してまいりますので、引き続きご愛読くださいよう、よろしくお願ひいたします。④

## ダイバーシティ21 DIVERSITY 21 vol.031

2017年12月25日発行

編集・発行

公益財団法人 21世紀職業財団

〒113-0033

東京都文京区本郷1-33-13

TEL 03-5844-1660(代) FAX 03-5844-1670

<http://www.jiwe.or.jp>